

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



MERCADOTECNIA EN LOS DEPORTES

Tesis que para obtener el grado de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presentan: Susana Benavent Valenzuela MMG
Miguel Angel Mota Figueroa MBA
Gabriel Parra Ramírez MMG
Luis Alejandro Lizola Romero MMG
Javier Guillén Abarca MMG

Tutor: Mtro. Alberto C. Flores Martínez

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. mayo de 2017.

Abstract

Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Posgrados Empresariales, Proyecto de Emprendimiento, presentado por Susana Benavent Valenzuela MG 677174, Miguel Ángel Mota Figueroa MA 705728, Gabriel Parra Ramírez MG 25995, Luis Lizola Romero MG 671739, Javier Guillén Abarca MG 700220, Comenzando este proyecto el día lunes 16 de enero del 2017.

Comenzamos nuestro proyecto con una larga validación de nuestro arquetipo de cliente, por lo que, concluimos que es muy importante la socialización para nuestros entrevistados, encontramos que el deporte es una herramienta utilizada para satisfacer esta necesidad. Por lo que al brindarle al usuario la información que necesita, en el momento correcto, solucionará el problema expuesto.

Por otro lado, también encontramos aficionados que llegan a considerarse “expertos” en el tema, esto nos llevó a darles el espacio de expresión que requerían para dicha práctica.

Antes de conocer estas premisas, tuvimos un proceso de investigación cualitativa y cuantitativa que nos llevó a tener entrevistas con diferentes actores en la problemática, replantear aspectos después de los descubrimientos que obtuvimos de diferentes medios y fuentes, pudimos basarnos en diferentes autores del medio por mencionar algunos: Steve Blank, Bob Dorf, Alexander Osterwalder, entre otros.

Utilizamos la metodología *Lean Startup*, la cual consiste en identificar una oportunidad o problema en un tipo de clientes, generar una hipótesis para resolver dicho problema y validarlo a través de entrevistas y prototipos; con eso en mente fue posible diseñar una propuesta de producto o servicio que buscaba primero, conocer si existe un segmento de personas con esa necesidad y, segundo, saber si esa necesidad es relevante.

Como punto de partida construimos un lienzo de modelo de negocios, el cual permite conceptualizar las áreas claves del proyecto en una visión general y trabajar sobre esos apartados de manera específica. Gracias a las herramientas y metodologías utilizadas pudimos clarificar las vías de acción, sobre todo el segmento de cliente a evaluar, saber cuáles son los Key Partners, ser conscientes de las actividades a desarrollar y recursos que se necesitan para lograrlo, clarificar hasta donde queríamos llegar, en qué canales podemos tener más difusión además de ser más adecuadas para el tipo de proyecto que tenemos, llegar a la conclusión de cómo podíamos ganar dinero con nuestra empresa y así saber de dónde sacar los flujos de ingresos (*revenue streams*).

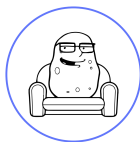
Lo que nos permitió identificar una oportunidad con nuestro tipo de clientes y desarrollar una propuesta de valor mediante la que tuviéramos una idea más clara de la forma en la que el producto y servicio se debían de desarrollar.

Palabras Clave: Deporte, Entretenimiento, Mercadotecnia, App.

Índice

Validación de negocio Couch Potato

1	Resumen Ejecutivo	4
2	Justificación del trabajo (Problema o necesidad)	5
2.1	Planteamiento inicial	6
3	Revisión de Literatura	7
4	Metodología utilizada	8
5	Mercado meta	
5.1.1	Análisis del sector (Industria, Comercio, Servicios)	13
5.1.2	Arquetipos de Clientes / Usuarios	14
5.1.3	Tamaño del mercado	15
5.1.4	Tendencias	15
5.1.5	Fuerzas del mercado (Identificación)	16
6	Análisis de los resultados	
6.1.1	Hipótesis identificadas	18
6.1.2	Hallazgos	19
6.1.3	Pivotes realizados	19
6.1.4	Solución propuesta	20
6.1.5	Propuesta de valor	21
6.1.6	Evolución del prototipo (MVP)	22
6.1.7	Monetización	22
7	Conclusiones	24
8	Propuesta	
8.1.1	Modelo de negocio	31
8.1.2	Plan de acción estratégico	32
9	Bibliografía	35
10	Anexos	36
10.1	Anexo 1. Arquetipo del cliente	36
10.2	Anexo 2. Lienzo modelo de negocio	37
10.3	Anexo 3. Lienzo de propuesta de valor	37
10.4	Anexo 4. MVP	38



COUCH POTATO

Resumen Ejecutivo

Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Posgrados Empresariales, Proyecto de Emprendimiento, presentado por Susana Benavent Valenzuela MG 677174, Miguel Ángel Mota Figueroa MA 705728, Gabriel Parra Ramírez MG 25995, Luis Lizola Romero MG 671739, Javier Guillén Abarca MG 700220, Comenzando este proyecto el día lunes 16 de enero del 2017.

Comenzamos nuestro proyecto con una larga validación de nuestro arquetipo de cliente, por lo que, concluimos que es muy importante la socialización para nuestros entrevistados, encontramos que el deporte es una herramienta utilizada para satisfacer esta necesidad. Por lo que al brindarle al usuario la información que necesita, en el momento correcto, solucionará el problema expuesto.

Por otro lado, también encontramos aficionados que llegan a considerarse “expertos” en el tema, esto nos llevó a darles el espacio de expresión que requerían para dicha práctica.

Antes de conocer estas premisas, tuvimos un proceso de investigación cualitativa y cuantitativa que nos llevó a tener entrevistas con diferentes actores en la problemática, replantear aspectos después de los descubrimientos que obtuvimos de diferentes medios y fuentes, pudimos basarnos en diferentes autores del medio por mencionar algunos: Steve Blank, Bob Dorf, Alexander Osterwalder, entre otros.

Utilizamos la metodología *Lean Startup*, la cual consiste en identificar una oportunidad o problema en un tipo de clientes, generar una hipótesis para resolver dicho problema y validarlo a través de entrevistas y prototipos; con eso en mente fue posible diseñar una propuesta de producto o servicio que buscaba primero, conocer si existe un segmento de personas con esa necesidad y, segundo, saber si esa necesidad es relevante.

Como punto de partida construimos un lienzo de modelo de negocios, el cual permite conceptualizar las áreas claves del proyecto en una visión general y trabajar sobre esos apartados de manera específica. Gracias a las herramientas y metodologías utilizadas pudimos clarificar las vías de acción, sobre todo el segmento de cliente a evaluar, saber cuáles son los Key Partners, ser conscientes de las actividades a desarrollar y recursos que se necesitan para lograrlo, clarificar hasta donde queríamos llegar, en qué canales podemos tener más difusión además de ser más adecuadas para el tipo de proyecto que tenemos, llegar a la conclusión de

cómo podíamos ganar dinero con nuestra empresa y así saber de dónde sacar los flujos de ingresos (*revenue streams*).

Lo que nos permitió identificar una oportunidad con nuestro tipo de clientes y desarrollar una propuesta de valor mediante la que tuviéramos una idea más clara de la forma en la que el producto y servicio se debían de desarrollar.

A continuación, se presenta a detalle la introducción, desarrollo y conclusión de nuestro proyecto de obtención de grado.

Justificación del trabajo (Problema o necesidad)

El deporte en México representa a una industria en pleno auge y crecimiento, tan solo dentro del territorio nacional existen más de 60 millones de aficionados al fútbol y 23.3 millones de aficionados a la NFL, liga que representa al tercer deporte más visto en el país (CDMX séptimo lugar con más aficionados en Norteamérica). Además, el 46% de la población mexicana se declara seguidor de algún deporte, club o atleta. El 60% de aficionados son hombres por un 40% de mujeres. El deporte que ocupa el segundo lugar con más aficionados es el box, ya que junto con el fútbol son las disciplinas que más atletas destacados, nacional e internacionalmente, ha dado el país.

Por otra parte, los aficionados a los deportes en México tienden a ser muy sociables ya que al 67% le gusta ver los partidos o eventos deportivos acompañados principalmente por la familia y amigos; el 46% suelen juntarse en casa de amigos o familiares para consumir estos contenidos. Además, el 44% ve por televisión abierta algún deporte o noticiero deportivo, todos los días, 16% de aficionados utiliza las redes sociales para estar al tanto de su atleta o equipo favorito y un 33% lee información deportiva en periódicos especializados. Para finalizar, un 41% lo hace a través de la radio.

El problema que estamos explorando es aquel en el cual ciertos usuarios de la información deportiva se enfrentan a obstáculos y barreras que les impiden contar con información concisa, clara y de calidad de forma inmediata, lo que les genera ciertos *dolores* (se refiere a situaciones que generan complicaciones en el día a día de los clientes y pueden ser solucionados a través de analgésicos (soluciones que están orientados únicamente a ese problema) que se reflejan en momentos de convivencia.

A través de la herramienta del *lienzo de propuesta de valor*, la cual nos ayuda a confrontar a mi cliente con la propuesta de valor que le estoy ofreciendo para ver si le hace completo sentido o tengo que hacer ajustes. Esto se refiere a situaciones que influyen en generar un problema para el tipo de clientes seleccionado. Características que se deberán de resolver a través de la propuesta de valor que sea reflejada en la solución del producto o servicio.

Así mismo, quienes son aficionados a un deporte con cierta regularidad llegan a considerarse a ellos mismos como expertos, con esto nos referimos a que en sus conversaciones suelen hacerse notar como los que más conocen sobre todos los temas que rodean a una o diversas categorías de deporte.

Condición que los lleva a buscar espacios de expresión, espacios que en muchas ocasiones no encuentran en los grupos sociales a los que pertenecen, pues el alto componente emocional hace que los receptores de la información no los tomen con la importancia que ellos requieren.

Por lo tanto, el objetivo de este Trabajo de Obtención de Grado o (TOG), es conocer la importancia de contar con información sobre cualquier deporte, equipo o atleta para consumir todo lo que se deriva del mismo, a través de la mayor cantidad de fuentes de información de donde el usuario pudo obtenerla, así como los obstáculos a los que se pudo haber enfrentado.

Planteamiento Inicial

El previo del planteamiento inicial de nuestro TOG surge a partir de la experiencia y roce profesional de Gabriel Parra, diseñador e integrante de este equipo, con el mundo de los deportes y de todos los actores que lo hacen posible, como directivos, atletas y entrenadores.

Fundador del periódico Mural y de su sección deportiva, actualmente Gabriel se desempeña como director de producción y coordinación fotográfica para Nike Futbol México. Al estar en contacto y trato directo con marcas, entrenadores y jugadores profesionales de equipos como América, Pumas y Pachuca, tuvo ciertas inquietudes acerca de cómo conectan y cuidan su imagen estos protagonistas con sus seguidores y aficionados, principalmente en medios y plataformas digitales. Al platicar informalmente sobre este tema, fueron contados los jugadores que atienden su presencia en línea, que tienen por lo menos una ligera participación en redes sociales o una URL destinada para establecer contacto, comunicación y brindar información variada de su trayectoria deportiva.

Al compartir Gabriel en clases anteriores estas inquietudes con Javier Guillén, quien coordina la gerencia de marketing digital en Grupo Dalton y forma parte del equipo, decidieron de forma conjunta realizar un emprendimiento sobre esta temática para las materias de IDI 3 y 4 con la finalidad de obtener su TOG. Ya al iniciar clases en el periodo primavera 2017 se unieron al equipo Miguel, quien se desempeña en áreas afines a Tecnologías de Información (TI); Luis, como comunicólogo con especialidad en redes sociales y por último Susana, diseñadora automotriz.

Durante el avance de las sesiones del IDI, nos dimos cuenta de que el universo para realizar las entrevistas (atletas, directivos de equipos y marcas) iba a ser sumamente complicado de validar

por cuestiones de tiempo, ubicación, solicitudes, citas, permisos y egos. Por esta razón, decidimos de manera conjunta cambiar y utilizar como arquetipo principal a los aficionados al deporte.

El planteamiento inicial del proyecto fue el de explorar por qué a cierto grupo de usuarios les era necesario contar con información deportiva específica.

Saber si era necesario para ellos contar con ciertas características en la información sobre el deporte que consumen para poder tener mayor facilidad en interacciones sociales, adicional de conocer la forma en la que encontraban dicha información en momentos clave.

Los aprendizajes de este planteamiento nos arrojaron que contar con información deportiva si era necesario para nuestro cliente, sin embargo, estábamos equivocados en los factores que lo motivaban a consumirla.

Fue a partir de esto que hicimos un *zoom out* (movimiento que permite visualizar desde una visión más amplia la característica estudiada) en nuestro arquetipo, ya que nos habíamos concentrado únicamente en la persona que ve deportes; el *zoom out* nos permitió ver los otros segmentos a los que tendríamos que atender y comenzamos a explorar otras necesidades y problemas.

Revisión de Literatura

El contexto de nuestro equipo es muy diverso y el marco conceptual con el que comenzamos el proyecto incorporaba tres líneas generales, provenientes de los contextos de formación de cada uno de los miembros del equipo, la primera: investigación de mercados (mercadotecnia); levantamiento de necesidades de diseño de parte del cliente (diseño) y desarrollo en cascada (IT).

La primera línea, investigación de mercados, fue la menos confrontada, ya que si bien durante el aprendizaje de la metodología *lean startup* se desarrollan una gran cantidad de entrevistas, éstas son de un enfoque más cualitativo y con un alto grado de incertidumbre al no existir ni plantear un intervalo de confianza como las encuestas de investigación de mercado tradicionales requieren.

Al finalizar el semestre descubrimos que, si bien una investigación de mercados es de gran utilidad para una empresa, en las etapas tempranas es mucho más importante tener un acercamiento empático con las personas con las que conversas, a fin de entender si ellos tienen un problema/necesidad real que tú puedes resolver y si esa idea (hipótesis inicial) es relevante para ellos; todo lo anterior tiene como sustento un acercamiento con mucha flexibilidad y apertura.

La segunda área que se vio confrontada con el conocimiento nuevo fue el levantamiento de necesidades del cliente, proveniente del diseño, donde si bien el eje central es el usuario, el enfoque está centrado completamente en definir las características que el producto/servicio deberá de entregar para satisfacer al cliente. Al explorar la metodología este conocimiento no fue aplicable pues antes de pensar en características del producto fue necesario encontrar un *product market fit* (encontrar y validar que el segmento de cliente del que supones tiene una necesidad, encuentra tu solución valiosa respecto a lo que necesitas) de tal manera que antes de pensar en las características a “construir” nuestra principal tarea fue descubrir la necesidad interna y superar las ideas preconcebidas con la que iniciamos el proyecto.

La tercera área, la construcción de la solución mediante el desarrollo en cascada, metodología que sigue un riguroso plan, donde una actividad no puede ser desempeñada sino fue correctamente precedida por el éxito y consolidación de la tarea anterior.

Si bien la parte de desarrollo se concentró en la creación de *MVP's* (por sus siglas en Inglés, producto mínimo viable) herramienta que sirve para validar la parte esencial de una hipótesis dentro de la metodología *Lean Startup* de baja fidelidad, fue necesario adaptarnos a un modelo de pensamiento que se enfoca más en el objetivo a alcanzar, como en el caso de probar mediante el MVP la parte central de nuestra propuesta de valor, en lugar de la tarea en sí misma; si una página web explicando tu concepto es suficiente para lograr que las personas se inscriban para ser los primeros en recibir tu información, se puede considerar como prueba suficiente de que se está avanzando por el camino más adecuado.

Gracias al contexto que el equipo poseía de sus actividades previas como profesionales pudimos asimilar de manera más clara las ventajas que las metodologías revisadas (se mencionan a continuación) agregan en etapas tempranas de validación de una idea de negocio.

Metodologías Utilizadas

Lean Startup

Utilizamos la metodología *Lean Startup*, la cual está basada en el método científico donde se genera una *Hipótesis*, se valida con los clientes a través de entrevistas (*experimentos*), se analizan los *Aprendizajes* obtenidos y se formulan los *Siguientes Pasos* a seguir en base a los resultados obtenidos. Para realizar los experimentos de validación nos apoyamos del *Experiment board* (Owens, Trevor. 2016), herramienta que permite convertir las hipótesis clave en experimentos medibles para probar las suposiciones más riesgosas, las cuales de no llevarse a cabo pueden eliminar completamente el sentido total de la propuesta.

Customer Development

El punto de partida fue el experimento cero, ejercicio que nos permitió acercarnos a nuestros clientes potenciales a fin de profundizar más y decidir una vía de trabajo; en este experimento dialogamos con los clientes a fin de conocer su postura respecto al deporte y definir si buscaríamos atender a quienes practican deporte o bien a quienes ven deporte como espectadores. Posterior a ese primer acercamiento recibimos la retroalimentación semanal de parte de sinodales, con un planteamiento clave que definiría el punto central de nuestras interacciones con los clientes, ¿en qué negocio suponemos que se encuentre nuestra empresa?, pregunta que surge desde lo más profundo de la teoría administrativa, pero que nos permitió enfocar nuestros esfuerzos en una realidad sumamente incierta.

Lienzo de propuesta de valor

Como una herramienta básica para el desarrollo de clientes se utilizó el lienzo de propuesta de valor (Osterwalder, Alexander 2014) para hacer un acercamiento a los *dolores* y *ganancias* de los clientes así como a los *trabajos del cliente* y por su puesto a la propuesta de valor donde se listan los *productos y servicios*, los *analgésicos* y los *creadores de ganancias* estos últimos enlistan los productos y servicios que se ofrecen en la propuesta de valor, las vitaminas o características que generan valor al cliente.

Las *ganancias* son características que benefician al cliente y que le generan satisfacción; los *productos y servicios* son propuestas que en cierta medida proveen una solución a los problemas del cliente; los *analgésicos* corresponden a las actividades que los clientes realizan actualmente para aliviar sus dolores y resolver su problema.

Mapa cliente:

- 1.- Trabajos del cliente: cuando los clientes necesitan encontrar información puntual sobre algún deporte buscan a través de fuentes digitales las respuestas. Sin embargo, deben de hacer un filtrado de información para confirmar que las respuestas a sus preguntas sean correctas, esto les suele llevar mucho tiempo.
- 2.- Gains: ser percibidos como expertos en deporte para poder convertirse en líderes de opinión en los círculos sociales que se desenvuelven.
- 3.- Pains: Al no contar con la información los clientes temen a no ser percibidos de la forma que ellos buscan en su círculo social. Como una persona que no es lo que dice ser, un experto en deporte.

Mapa de valor:

- 1.- Productos y servicios a priori: plataformas digitales a través de las que buscan la información que necesitan para dar respuesta a cuestionamientos acerca del deporte.
- 2.- Gain creators: ser percibidos como expertos en deporte para convertirse en líderes de

opinión dentro de su círculo social.

3.- Pain relievers: Buscar la información a través de plataformas digitales como Google.

De esta manera afinamos nuestro arquetipo de clientes y definimos nuestra propuesta de valor lo que nos dio pie a generar nuestro primer producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés), el cual se fue mejorando con las iteraciones propias de la metodología tratando de lograr el *product-market-fit* (definido previamente), se introdujo una estrategia de monetización y se generaron indicadores que nos guiaron para saber si el producto o servicio era rentable, uno de los objetivos principales para formar una empresa.

Hipótesis en Lean Startup:

Este proceso se basa en la capacidad de **crear** tanto hipótesis, como experimentos que permitan probar dichas hipótesis (donde no confirmar la hipótesis no es algo malo) y avanzar según las adaptaciones necesarias; el establecer indicadores de manera previa y **medir** de manera clara tales resultados permite **aprender** de dichos experimentos, para avanzar con la idea planteada o bien, hacer los ajustes necesarios para continuar con los siguientes experimentos.

Durante la realización de nuestros experimentos buscamos primero encontrar la *validación del problema del cliente* (customer problem fit en inglés), es decir, traducir nuestra hipótesis inicial del mercado de información deportiva, en hechos comprobables que nos mostraran una necesidad latente de una solución.

A través de diversas entrevistas a profundidad buscamos evaluar cada una de las hipótesis que iban surgiendo: el uso de la información deportiva como una moneda de cambio social, la importancia de ser considerado un experto deportivo, el valor que podría llegar a tener el consumir información generada por otros usuarios expertos y lo atractivo de una plataforma social enfocada única y exclusivamente en contenido deportivo fueron varias de las modificaciones que realizamos a nuestro planteamiento inicial, el cual surgió desde el área de oportunidad para hacer marketing digital para atletas y terminó como una multi-plataforma de vinculación múltiple, donde consumidores de información se encontrarán con expertos deportivos para consumir sus comentarios y los anunciantes estarán presentes por el atractivo nivel de segmentación generado por la selección de deportes de interés.

Para validar el problema del cliente generamos varios *productos mínimos viables* (**minimum viable product MVP**) a través del modelo *concierge*, el cual se caracteriza por mostrar de manera manual las funcionalidades de la solución (sin automatizar las mismas); este esquema tiene la característica de llevar a cabo soluciones no escalables ya que el principal objetivo de este MVP es saber la opinión e información del cliente, más que desarrollar la solución en sí misma.

El siguiente paso, la *validación de producto con el mercado* (**product market fit** en inglés) fue

una etapa que no logramos alcanzar durante la duración de este semestre, ya que por las iteraciones que el mismo segmento de cliente nos llevó a realizar nos concentramos en validar y confirmar su necesidad de encontrar y utilizar la información deportiva de una manera diferente y con oportunidad a que ellos mismos (los espectadores deportivos) se convirtieran en referentes de diferentes disciplinas. Por tal motivo la validación de producto con el mercado es el apartado siguiente en el desarrollo de esta propuesta, ya que nuestro negocio es el brindar información para lograr **entretenimiento deportivo**, dentro de este negocio será necesario validar si las soluciones que entregamos logran encontrar validación con el segmento de cliente que de manera previa definimos.

Herramientas

- ☐ Lienzo de modelo de negocios
- ☐ Lienzo de propuesta de valor
- ☐ Experiment board.
- ☐ Mapa de empatía
 - ☐ Metodología de desarrollo de clientes
 - ☐ Lean Startup
 - ☐ Customer Development
 - ☐ Agile Development
- ☐ Ciclo de desarrollo de software.

Lienzo del modelo de negocio: (Anexo 1)

- 1.- Segmento de Mercado
- 2.- Propuesta de valor
- 3.- Relación con clientes
- 4.- Canales
- 5.- Fuentes de Ingresos
- 6.- Recursos Clave
- 7.- Actividades Clave
- 8.- Alianzas Estratégicas
- 9.- Estructura de costos

Aliados Clave:

Equipos deportivos

Atletas

Ligas deportivas

Líderes de opinión

Canales deportivos

Estaciones locales

Analistas deportivos

Generadores de contenido

Propuesta de valor:

Creatividad
Afinidad
Democratización de la información
Empoderamiento de los usuarios

Canales:

Video en línea
Redes Sociales
Sitio Web
Aplicación

Segmento de clientes:

Mujeres y Hombres de entre 22- 45 años de edad que tengan un nivel de ingreso mayor a los 10,000 pesos mensuales que tengan gusto por algún deporte, equipo o atleta.

Fuentes de ingresos:

Suscripciones
Publicidad
Patrocinadores
Generación de contenido para terceros
Presencia en eventos de la industria
Tienda en línea
Productos exclusivos

Actividades clave:

Desarrollo de la plataforma
Generación de contenidos

Recursos clave:

Diseñador
Programador
Soporte
Hosting
Publicidad

Relación con los clientes

App
Mailing
Redes Sociales

Estructura de costos
Capital humano
Inversión en tecnología
Patrocinios para los colaboradores

Mercado Meta

Análisis del sector:

De acuerdo a información obtenida a través de diferentes fuentes de negocios, se realizaron una serie de cálculos que nos permitieron determinar el valor de la industria del deporte en nuestro país.

El dato que a nosotros nos interesaba obtener era la cantidad de mexicanos interesados en entretenimiento y recreación a través de eventos deportivos. Dentro de esto se considera desde pagos por evento, asistencia a estadios y las transmisiones vía streaming por internet y televisión por cable y abierta.

De los 120 millones de habitantes de la República Mexicana, el 65% se considera aficionado a algún deporte o equipo, lo que nos arroja un mercado potencial de 75 millones de aficionados, los cuales generan un gasto relacionado a dichas actividades deportivas según su capacidad económica, estilo de vida y tiempo destinado a las mismas.

Arquetipos del cliente: (Anexo 2)

La hipótesis inicial que buscamos validar, el problema identificado en los clientes y la solución propuesta (en la validación que se realizó) inició con el consumo de deporte. Nuestro primer aprendizaje nos llevó a delimitar al aficionado deportivo y no a quién realiza deporte (que en muchos casos se sobreponen) para tener un mercado mucho mayor.

Para profundizar en el conocimiento del cliente utilizamos el *lienzo de propuesta de valor* donde nos enfocamos en entender en el uso que los clientes le dan a la información deportiva. Después de 15 entrevistas decidimos orientar nuestros esfuerzos a entrevistar al siguiente arquetipo:

Personas que se encuentran en el rango de edad de 22-45 años de edad, hombres y mujeres, con escolaridad mínima de Licenciatura, contando con ingresos mínimos superiores a los \$10,000 pesos mensuales; el estado civil, la ocupación y religión no eran relevantes. El punto clave es el consumo de información deportiva.

Problemas actuales:

- Demasiada información
- Saturación
- Mala calidad en la información
- Pocos momentos para acceder a la información

Momentos problema / Necesidad:

- Aceptación social
- Durante la convivencia social
- Cuando está buscando información
- Conflicto de creencias a partir de la empatía
- Autopercepción (Imagen)

Estilo de vida:

- Este cliente debe ver deportes una vez a la semana.
- Se mantiene informado del deporte
- Uso de aplicación para estar enterado
- Sentir que sabe y que no lo “hacen tonto”
- Que lo corrijan
- Ser percibido como un experto

Dónde lo encuentro:

- Bares, restaurantes, viendo el deporte
- Universidades
- “Junto al garrafón” en las oficinas
- En los gimnasios
- En redes sociales

Usuarios: Cliente final validado

Nuestra Startup es una plataforma múltiple, por lo que a través de la validación que se realizó con los clientes, se nos permitió definir a los participantes de nuestra plataforma:

Consumidores de información

Público mayormente masculino que consume la información deportiva (entendiendo consumo como la obtención de dicha información sin la necesidad de validarla) a través de medios tradicionales y digitales en diferentes plataformas, tienen gusto por algún deporte, equipo o atleta. Quieren estadísticas, información clara y concisa sobre el tema que les interesa, buscan obtener la mayor cantidad de datos en un tiempo corto. Les gusta el contenido de buena calidad, no dedican mucho tiempo a la búsqueda de información. Quieren formar parte de la conversación deportiva, que su opinión sea escuchada.

Expertos deportivos

Son igualmente aficionados a una diversidad de deportes, equipos y atletas. Tienen la característica principal que necesitan compartir su punto de vista pues se consideran expertos. Su mayor dolor es que sus círculos cercanos (amigos, familia) no valoran sus puntos de vista y las conversaciones respecto a deportes se quedan en los mismos puntos de toda la vida. Son personas que invierten tiempo en participar en foros deportivos dentro de diversas plataformas por el puro placer de dar su punto de vista y participar en una conversación.

Sin la existencia de cualquiera de estas 2 partes, la plataforma no tendría sentido de existir. Sin los consumidores de la información, los expertos deportivos no tienen lectores y las marcas pierden el atractivo de publicitarse en nuestra plataforma.

Sin los expertos deportivos, no tenemos material diferente al que el resto de nuestros competidores y por lo tanto nulas razones de tener flujo hacia nuestro sitio web; así mismo al tener contenido generado por los usuarios, nos permite crear contenido que mediante otros esquemas (ejemplo: transmisión en vivo de partidos cerrados) implicaría una fuerte inversión en licencias de re-transmisión y uso de marcas registradas.

Tamaño del mercado

Usuarios Potenciales: **2,013,480**

En México, de género masculino, edades entre los 24 años a los 45 años de edad, en un NSE ABC+C, con afinidad a los contenidos deportivos.

Fuentes: Estudio sobre los hábitos de los usuarios en Internet en México 2016 (AMIPCI) y Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas Mexicanos (IAB México / Millward Brown)

En términos monetarios, el mercado Mexicano de consumo de actividades recreativas es de **9.9 mil** millones de pesos

*Fuentes: Estudio propio generado con datos de INEGI, El Economista y el Financiero:
<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/solo-gana-mas-de-20-mil-al-mes-en-mexico.html>
<http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2015/01/20/hogares-mexicanos-su-gasto-ii>*

Tendencias

1.Omnicanalidad

- 1.Wearebles
2. Microblogging
- 3.Geofencing
4. Multiculturalidad

2. Diseño de Experiencias

1. Empoderamiento del consumidor
2. Espontaneidad
3. Personalización
4. Integración

3. Marketing

1. Conectividad
2. Transparencia
3. Bespoke- Commerce
4. Social Exclusivity

Fuerzas del mercado

Competidores: (Anexo 3)

1. Deportología
2. Moneros Futboleros
3. Kura Sports
4. Sopitas.com
5. Mediotiempo
6. ESP
7. FOX Sports
8. Mural
9. Olyseum

Productos sustitutos:

On-line:

Mediotiempo
San Cadilla
Twitter
Facebook live streaming video
Video on demand de las diferentes ligas y equipos: Chivas TV, NFL all access, NBA league pass
Apps: ESPN Play, Fox Play
Plataformas deportivas de los periódicos

Off-line:

Periódicos
Revistas especializadas
Televisión

Proveedores:

- Servidores (Amazon, Google)
- Equipos deportivos (para mercancía oficial)
- Apple para equipos de cómputo
- Facebook: API plug in.

Consumidores:

- Consumidores de información deportiva a través de medios digitales

Canales de distribución ideales (digitales):

- Free-to-play
- Mercado de lados múltiples

Análisis de los resultados

Hipótesis identificadas

Hipótesis de Propuesta de Valor (en el lienzo de modelo de negocio)

Ofrecer diferentes fuentes de información completa (para consumo o desarrollo) a través de las cuales los usuarios puedan tener acceso a datos de manera sencilla, dinámica y que les permita elegir la cantidad de información a consumir, que se adapte a sus intereses.

Aliados

- 11. Fuente de "Validación"
- 12. Conocer y alcanzar audiencias específicas
- 13. Pagamos un porcentaje de nuestras ganancias
- 14. Alianza estratégica

Motores de crecimiento

Pagado: Publicidad a través de medios digitales
Pegajoso: Freemium

Hipótesis:

Los usuarios están saturados de datos, lo que les dificulta la búsqueda de información afín a ellos, a través de la cual puedan satisfacer necesidades de tipo social.

Por lo que a través de una plataforma que les ofrezca contenido de fácil acceso, que sea exclusivo y mediante el que se genere conversación los usuarios podrán tener una solución al problema de la búsqueda de información para mantenerse como líderes de opinión.

Experimentos:

Compartir página web a los usuarios
\$1,500 pesos Invertidos en Adwords
No "Prospectos" para colaboradores

Hallazgos

Aprendizajes obtenidos:

- Consumo de deporte se da solo, con amigos, en familia
- El contexto de la persona es importante
- Factores sociales influyen
- La frecuencia de búsqueda puede ser diaria, depende de la accesibilidad que se tenga a la información y a las plataformas
- En los casos que hay poco tiempo para consumir la información los usuarios buscan obtener la mayor cantidad de datos en unos minutos
- La calidad de la información es muy importante.
- Buscar INFORMACIÓN se ha convertido en algo normal dentro de su rutina
- Falta CREATIVIDAD en la forma que se presenta la información
- Se ha convertido en un “ROMPE HIELO”
- También les interesan los DATOS históricos
- Medios DIGITALES son los medios por los que más consumen la información
- Se presente en diferentes FORMATOS, para elegir dependiendo del tiempo que tenga
- Es importante COMPARTIR su opinión
- Tienden a consumir información EXCLUSIVA por un solo medio
- Los contenidos visuales son importantes para los clientes.
- La información es un rompe hielo, ayuda a que la socialización sea más fácil, ayuda a incluir.
- Información deportiva como generador de empatía y simpatía.
- Los usuarios buscan afinidad en la información que consumen.
- Auto-perfilamiento, veraz y auténtico de los seguidores de uno o varios deportes
- Los clientes esperan un sitio con mayor interactividad.
- Están dispuestos a iniciar con el servicio a través de información que llegue a través de un newsletter.
- Los clientes si pagan por una suscripción.
- Para hacer este pago esperan que se les entregue contenido exclusivo de alta calidad, que compense el gasto.
- Utilizaron como ejemplo servicios como Apple Music, Amazon Prime, Netflix, Spotify.
- Antes de pagar quieren probar el servicio.
- Beneficio tangible con bajo riesgo.
- Mostrar su marca a perfiles específicos.
- Exclusividad de alianza.
- Analizan modelo de negocio y alcances del mismo.

Pivotes realizados

Pivotes sección 1:

- Zoom out del arquetipo - Mercado
- Ajustar el enfoque de preguntas - Producto
- Explorar nuevos problemas y necesidades - Mercado

Pivotes sección 2:

- De acuerdo del Arquetipo que encontramos tenemos un cliente para continuar explorando el problema que planteamos - Mercado
- De la propuesta de valor que identificamos, puntualizar cuáles son los *pains* and *gains* - Mercado

Pivotes sección 3:

- Comenzar a explorar las propuestas de valor para el desarrollo de un producto o servicio, con los clientes potenciales - Producto

Pivotes sección 4:

- Generación del MVP correcto para empezar a validar con los clientes - Producto

Pivotes sección 5:

- Ajustes en el MVP de acuerdo a **retroalimentación de los clientes y sinodales**, para continuar validando - Producto

Pivotes sección 6:

- Los posibles aliados esperan ver el proyecto completo antes de poder tomar una decisión para formar parte de él - Problema

Pivotes sección 7:

- Definir quién va a pagar - Producto

Solución de propuesta

Servicio o producto:

Nuestra propuesta buscará considerar una plataforma múltiple de vinculación a nivel digital; en dicha plataforma se podrá compartir y consultar información relevante de deportes para los usuarios.

Social: Plataformas en línea, apps, referentes

Emocional: amigos, familiares, maestros y líderes de opinión

Potenciales soluciones a través de las que se busca generar resolver las problemáticas que los clientes están presentando:

- INFOGRAFÍAS sobre deportes
- APLICACIÓN con información histórica y actual sobre el deporte
- Plataforma de CROWDSOURCING en la que los usuarios sean los creadores de los artículos, temas o tópicos
- Espacio de COWORKING para generar contenido deportivo que se pueda vender a los medios de comunicación
- BASES DE DATOS de consulta y estadísticas por deporte, equipo, liga, atleta, etc.
- Crear contenidos deportivos MULTIMEDIA hechos a la carta (a la medida) con acceso y funciones personalizadas
- Los clientes pagan alrededor de \$300 pesos en total por sus servicios de entretenimiento digital.
- Los clientes YA pagan por una suscripción, por contenido PREMIUM.
- Por referencia a los servicios que ya pagan, su gasto ideal es no más de \$90.
- Esperan encontrar entrevistas y videos exclusivos, transmisiones en vivo, videos "backstage".

Lienzo, propuesta de valor: (Anexo 4)

Propuesta de valor:

Trabajos del cliente

SOCIAL: Acercamiento a otras personas.

EMOCIONAL: Desarrollar vínculos.

Dolores

SOCIAL: No tener elementos para iniciar una conversación.

EMOCIONAL: Sentirse relegado.

Ganancias

SOCIAL: Reconocimiento por parte de otras personas.

EMOCIONAL: Relaciones que brinden un beneficio.

Productos y servicios

SOCIAL: Plataformas en línea, apps, revistas, referentes.

EMOCIONAL: Amigos y familiares, con gustos en común.

Analgésicos

SOCIAL: Acceder a plataformas con la información, en el momento.

EMOCIONAL: Tratar de responder de forma rápida para quedar bien con las personas.

Ganancias

SOCIAL: Generar simpatía a otras personas.
EMOCIONAL: Generar un lazo con otras personas.

Evolución del prototipo (MVP): *(Anexo 5)*

MVP de Validación:

Nuestra propuesta buscará considerar una plataforma múltiple de vinculación a nivel digital. Nuestro MVP es de validación, pues al ser una versión de baja fidelidad, el no encontrar interés de parte de los entrevistados es "no conclusivo" pues aumentando la calidad del mismo podríamos encontrar mayor interés.

Monetización

Costo de adquisición:

Inversión \$1,211
Por Usuario: \$12.48
Por Visita: \$0.85

Valor de vida del cliente:

Promedio suscripción mensual: \$89
Valor de vida: \$1,068
Por usuario: \$302.75

Fuente de ingresos

Hipótesis de fuentes de ingreso:

- Referral (patrocinadores)
- Freemium (suscripción)

Definición de Costo:

Por referencia a los servicios que ya pagan, su gasto ideal es no más de \$90. (\$70-\$90 pesos)

Relación con Clientes (RC):

Obtener (get): Buscadores y redes sociales.

Mantener (keep): App, mailing y redes sociales.

Aumentar (grow): Promociones virales para adquirir más usuarios.

Ingresos:

Modelo de Ingresos \$90 PV Disminuimos costo producción

Costos de Adquisición \$65 CPL

Canales Directo SEM vía CPA

Conclusiones

Principales aprendizajes

Grupales

Durante el camino del desarrollo del proyecto fue muy interesante ver cómo la idea que originalmente teníamos evolucionó al proyecto que estamos presentando al día de hoy.

Creemos que una de las principales conclusiones que podemos obtener del proceso es la importancia de siempre estar escuchando lo que nuestros clientes están buscando y a través de esto poder identificar dolores que se puedan convertir en oportunidades de negocio.

Tener claro qué es lo que funcionará con los clientes y las características con las que se identifican fueron de los temas que ayudaron a moldear al producto para llevar a cabo un desarrollo adecuado.

La propuesta de valor se basa en dos características principales, las conexiones con los usuarios a través de la generación del contenido con el que se identifiquen y la personalización de la información a la que son afines.

Por lo que nuestra propuesta está completamente sustentada en ofrecer características de valor a los usuarios.

No consideramos que el proceso acelere el desarrollo de un producto debido a las constantes validaciones que se deben de hacer para ofrecer un valor que sea atractivo a los clientes objetivo, por lo que definitivamente el desarrollo es algo que nunca termina ya que debemos de seguir escuchando a nuestros clientes, identificando sus dolores y ofreciéndoles una solución mediante la que resolverán un problema.

Individuales

Javier Guillén

El uso de las diferentes metodologías y herramientas (lean startup, javelin board, business model canvas, mvp, customer & market fit) enfocadas en un proyecto real y con suma relevancia a nivel de potencial me permitieron trabajar en ellos con un alto nivel de motivación.

Durante la maestría fueron varias las herramientas de desarrollo de productos/servicios que aprendí, pero en esta última etapa todas ellas se vieron confrontadas con una propuesta fuera de lo común: salir al mercado y preguntar si lo que para mí (nuestro equipo) hacía sentido lo

hacía igualmente para nuestros posibles clientes.

Trabajar bajo un esquema que requiere altos niveles de resiliencia, creatividad y empatía hacia los clientes es uno de los aportes más valiosos de esta clase. La humildad con la que se deben presentar las ideas pero sobre todo desarrollar la capacidad de escucha al cliente a quien queremos servir para posteriormente transformar esas ideas en un aprendizaje, generar una nueva hipótesis y salir nuevamente a validar esa información, en pocas palabras aplicar el método científico para crear una solución a un problema o necesidad que sea realmente relevante para las personas y que al momento de brindar la solución ésta realmente impacte de manera positiva sus vidas.

Este ejercicio de 16 semanas me permite llevarme un aprendizaje concreto, el cual me siento con la confianza de poder aplicar a cualquier idea que viva en mi mente y tomar riesgos medidos y acorde al tamaño de la oportunidad, más vale descubrir que no es relevante una gran idea antes de invertir tiempo y dinero o bien, darse cuenta que algo que para mí no es relevante, puede representar una verdadera oportunidad por solucionar verdaderos problemas para un segmento específico del mercado.

El enfoque *lean startup* ofrece un campo fértil para las pruebas y el aprendizaje y deja atrás la necesidad de generar hojas enteras de proyecciones y análisis bajo supuestos que no tienen ninguna relación con las necesidades reales del mercado: “ningún modelo de negocio soporta el primer contacto con el cliente” es una frase que parece sencilla pero que tiene una gran relevancia; existiendo aún una gran cantidad de necesidades para ser cubiertas en el mercado, es un imperativo enfocarse en aquellas que tienen verdadera relevancia en la vida de las personas (de manera individual o como parte de una empresa) y ofrecer nuestras capacidades a manera de un negocio rentable para ayudar a solucionar dichas necesidades.

Los IDI's 3 y 4 me han permitido culminar de manera satisfactoria mis estudios de posgrado, brindándome valiosas herramientas que puedo poner al servicio de altos ideales, como lo es generar empresas que tengan no solamente una buena idea como punto de partida, sino altas probabilidades de subsistir en el tiempo y por consiguiente generar mejores oportunidades en mi comunidad, a través de aumentar la calidad de vida y generar empleos de alto valor. Saber que además esta metodología es la misma que utilizan en escuelas de la talla de Stanford y Berkeley me permite dimensionar la gran oportunidad con la que cuento actualmente para marcar la diferencia en la vida de las personas.

Susana Benavent Valenzuela

Con la metodología “*Lean Start Up*” logré identificar cómo ayudar nuestro cliente en el área de Mercadotecnia en Deportes, encontré esa necesidad en la vida diaria de los hombres y

mujeres. Tuve la oportunidad de diseñar una solución atractiva para ellos, validando al cliente, la idea, producto y el *Lienzo de Modelo de negocio*. Al hacer un *business to business* pude validar que es un proceso complejo y conciso en el cual se tiene la oportunidad de preguntar directamente al cliente siguiendo paso a paso la metodología.

Para mí la experiencia de este semestre fue bastante enriquecedora ya que en la mayoría de los casos lo que uno piensa que se necesita o como se necesita un servicio pero realmente saliendo del edificio "*Get out of the building*" te das cuenta de que no siempre es así, pues te vas encontrando con que los clientes piensan de manera distinta, tienen diferentes problemas y tienes que descartar ideas para poder conectar lo que piensas ofrecer y lo que ellos esperan recibir, hay que saber escuchar al cliente y con ello identificar su problemática para poder generar propuestas que entreguen verdadero valor al cliente final.

Sin embargo, no es fácil escuchar al cliente, debido a que éste no siempre tiene claro su problema o a no sabe que quiere, es difícil encontrar las palabras para poder recabar la información que se necesita por lo que debemos tener la capacidad de leer e interpretar al cliente, platicar con él, analizarlo a él y su entorno, lo cual es bastante complejo.

Con ayuda de los sinodales al desconocer del tema nos impulsaron a seguir acotándolo, ver otros puntos de vista y lograr la mejor solución, ya que la retroalimentación ayuda mucho a mejorar, estructurar y darle forma al modelo de negocios.

Definitivamente todo el proceso de validación fue un proceso largo, pero estoy segura que con esto el riesgo se reduce de fracasar y estoy lista para emprender, ahora sé que debo utilizar todos estos conocimientos en mi vida profesional y son aprendizajes indispensables para una maestría en mercadotecnia global y con esto estar en constante generación ideas nuevas, viables e innovadoras que ayuden a la comunidad y sus integrantes.

Una pieza fundamental en mi aprendizaje fue el profesor ya que con su ayuda y guía pudimos llegar al mejor resultado esperado y por supuesto mis compañeros de equipo que nos esforzamos juntos semana a semana, cada uno apartando su área de especialidad y tiempo para lograr lo expuesto.

Le agradezco mucho al ITESO por estos años de aprendizaje, participación y hacerme sentir parte de esta comunidad por tanto años mi licenciatura y ahora mi maestría.

Miguel Angel Mota

Los aprendizajes a lo largo de toda la Maestría me han servido para desarrollarme profesionalmente así como en lo personal para el logro de mis objetivos, las materias IDI 3 y 4

me han servido para estudiar y analizar el nacimiento de una empresa y no la administración de una ya consolidada como lo veníamos haciendo durante el programa de maestría, una startup no requiere al principio de una plantilla de empleados muy completa o departamentos con jefes bien pagados, ya que apenas se encuentra en la búsqueda de un modelo de negocio, rentable, escalable y que se pueda repetir por lo que mientras no se está monetizando ese modelo de negocio no es necesario pagar por todo eso.

Mediante el uso de la metodología Lean Startup basada en el método científico y el uso de herramientas de apoyo como el lienzo de modelo de negocios, el lienzo de propuesta de valor, desarrollo de clientes, el ciclo de desarrollo de software entre otras hemos logrado realizar un proyecto de modelo de negocios por validar, dicha metodología me ha enseñado que es necesario primero pensar en los gustos y deseos de los clientes antes de la creación de un producto o servicio (inclusive una empresa) lo que eleva el porcentaje de éxito de una empresa al validar un producto o servicio antes de formarlo.

Esto se logra mediante la iteración del ciclo de la metodología mencionado, es decir creando una hipótesis, inmediatamente ponerla a prueba para validar el concepto, tomar los aprendizajes de los experimentos y a continuación definir los pasos a seguir y empezar de nuevo con una hipótesis.

En algún punto del proceso de hipótesis-validación-aprendizajes-pasos a seguir, se tiene que definir un *Minimum Viable Product* (MVP) someterlo al ciclo ya mencionado hasta lograr el product-market-fit, después hay que definir una estrategia para monetizar, así como una serie de indicadores, que nos apoyen a evaluar el rendimiento de la *startup* y ver si es rentable.

Con base en la información y aprendizajes obtenidos sabremos si la startup es lo suficientemente rentable para formar una empresa o será necesario hacer cambios menores, pivotar o en el peor de los casos desechar el producto o servicio y empezar de nuevo.

En general la Maestría en Administración me ha servido para desempeñarme mejor en el ámbito laboral gracias a los nuevos conocimientos, experiencias y aprendizajes adquiridos especialmente en finanzas mi área de especialización.

En lo que respecta a mi crecimiento personal la MBA me ha dado las herramientas necesarias para desarrollarme, ahora tengo una mejor perspectiva para la administración de una empresa, así como para el inicio de una startup y desarrollarla.

Luis Lizola Romero

Los aprendizajes que he obtenido a lo largo de la Maestría me han ayudado a ampliar mi perspectiva en cuanto a la mercadotecnia y cómo generar propuestas que sean mucho más competitivas.

Al elegir la modalidad de titulación por proyecto de emprendimiento, para mí uno de los principales objetivos era conocer la forma en la que se generan las ideas para atacar nuevas oportunidades de negocio. Desde la materia de IDI 2 en la que el diseño de la propuesta es desde una perspectiva que podríamos considerar con temas más enfocados a la creatividad, hasta IDI 3 y 4 en donde las propuestas toman mayor formalidad y se analiza la viabilidad de desarrollar un determinado producto o servicio.

En lo personal tanto la metodología de “Design thinking” como la de “Lean startup” me permitieron tener una idea mucho más clara del proceso que conlleva actualmente desarrollar una idea que se pueda convertir en un negocio.

Algo que considero que es clave en el desarrollo de la metodología de “Lean startup” es el punto de constantemente estar validando la propuesta con las personas que se convertirán en los clientes, ya que se obtiene retroalimentación de quienes tentativamente estarán consumiendo el producto o servicio que se desarrolle.

Me llevo un aprendizaje muy importante de constantemente estar escuchando a los clientes y entender cuáles son sus necesidades para poder ofrecerles un producto que les ayude a resolver un problema, la frase “enamórate de tu cliente, no de tu producto”. Esto se puede aplicar en el día a día de nuestra vida laboral.

Creo que la metodología lleva un proceso en el que de alguna forma las piezas de la empresa comienzan a tomar forma conforme se van validando las diferentes características del producto, lo cual se puede ver reflejado en el lienzo de modelo de negocio.

Todos los aprendizajes obtenidos me han permitido dimensionar todas las oportunidades que hay para generar nuevas soluciones que se puedan convertir en la generación de un nuevo producto y servicio. Creo que es importante continuar estudiando y actualizándose sobre los temas que rodean al emprendimiento en la actualidad, ya que aporta tanto si se quiere desarrollar un negocio como en los trabajos que actualmente desempeñamos.

Gabriel Parra Ramírez

Toda mi estancia en la Maestría de Mercadotecnia Global ha representado una parteaguas en muchos sentidos, desde la disciplina y constancia que requiere un reto así, hasta la transformación de mi vida personal, familiar y laboral.

Tengo que reconocer que esta oportunidad me llegó sin buscarla yo mismo y a pesar de que representaba un desafío mayúsculo, supe que era tomarla en ese momento o jamás volvería a presentarse (ITESO me dio un alto porcentaje de beca).

Mis aprendizajes han sido de mucha trascendencia, mi día a día laboral y personal lo llevo a cabo con una mentalidad distinta, descubrí y perfeccioné nuevas capacidades que van desde el análisis y la investigación profunda de información hasta la capacitación y manejo de nuevas herramientas tecnológicas relacionadas con análisis de mercados, de industrias y de competencia, entre muchas otras más.

En el caso específico de las asignaturas IDI's, nunca había experimentado en primera persona un emprendimiento y aunque este sea considerado por el momento como un proyecto académico, lo tomé con mucha seriedad, actitud y profesionalismo.

Entre Fernando Castañeda (IDI Uno), Andrés Valencia (IDI Dos) y Alberto Flores (IDI 3&4), tuve a los mejores asesores para comprender a fondo cómo y bajo qué posturas y requerimientos utilizar metodologías de forma efectiva como Design Thinking y Lean Startup, además comprendí no sólo la dinámica y visión global del emprendimiento sino cómo y bajo qué estrategias poder llegar a un mercado de consumo utilizando a la innovación como el vehículo principal.

El proyecto que fuimos desarrollando como trabajo de obtención de grado, nació de una inquietud que tuvimos Javier y un servidor. En un inicio la intención fue tratar de crear una agencia especializada en marketing deportivo que pudiera ofrecer herramientas digitales que conectaran efectivamente entre atletas y clubes con sus propios fans. Ya en la primera fase de validación a través de entrevistas nos dimos cuenta de que los posibles usuarios no conectaban con esa hipótesis y tuvimos que reestructurar nuevamente nuestras supuestas necesidades en usuarios que consumen productos o servicios deportivos.

La detección y validación de la oferta de valor fue uno de los procesos que más trabajo nos costó, pero que más disfrutamos debido a la buena conexión que existió a través de nuestros supuestos con los posibles usuarios. El factor determinante será crear una plena diferenciación con los productos existentes y nuestra plataforma.

Equipo

Couch Potato

Iniciamos la materia de IDI 3 y 4 con un proyecto en la mente, generar un negocio enfocado al

servicio del marketing deportivo.

Iniciamos con la metodología y nos topamos con que generar un proyecto de emprendimiento a través de la tecnología de “Lean startup” es completamente diferente a como lo habíamos imaginado.

El primer aprendizaje con el que nos topamos fue que todo lo que fuéramos a desarrollar debía responder a un problema y necesidad de un cliente específico, adicional de que todos los avances debían ser de validados por éste.

Debemos destacar la importancia de que el proceso de generar un negocio de este tipo nunca termina, ya que al continuar validando los ajustes y mejoras que se hagan al servicio o producto deberán de ser validados con nuestros clientes.

Propuesta

Modelo de negocio (Anexo 1)

Como se puede observar en nuestro Lienzo de Modelo de Negocios (Business Model Canvas), hay características que son clave para que la empresa pueda iniciar operaciones y logremos los objetivos estratégicos que nos hemos planteado.

Para iniciar es importante tener claro quiénes serán nuestros socios clave. Para nuestra empresa hay tres actores que son claves, nuestros usuarios generadores de contenido, plataformas existentes que nos puedan ayudar a amplificar el mensaje y las marcas deportivas quienes serán los anunciantes mediante los que se generarán las interacciones.

Los tres socios son necesarios para que la plataforma pueda comenzar operaciones, ya que forman parte de un ciclo mediante el que se lograrán los resultados que se están buscando.

El siguiente punto son las actividades clave. Para nuestro producto hay dos que son las necesarias para poder iniciar, el desarrollo de la plataforma y la generación de los contenidos que la alimentarán. Los contenidos son importantes debido a que a través de estos se darán las interacciones que estamos buscando de los usuarios.

Los recursos clave que se necesitan para poder llevar a cabo estas actividades de las que estamos hablando son un diseñador, un programador, un área de soporte para dar atención a clientes y socios, el hosting donde se alojará nuestra plataforma y la publicidad mediante la que se generarán las ganancias para continuar desarrollando el proyecto.

Es importante buscar que la generación de estos recursos se de manera simultánea para poder arrancar con la plataforma de acuerdo a la estrategia establecida. Para que esto pueda funcionar como queremos que lo haga debemos de contar con una propuesta de valor que le resulte atractiva a todos los clientes. Después de realizar una serie de validaciones se encontró que nuestra propuesta se fundamenta en contenido creativo y afín a los usuarios, democratizar la información para crear conexiones, y empoderar a los usuarios para que se sientan parte de una comunidad que es afín a ellos.

El perfil de nuestros clientes potenciales está conformado por hombres y mujeres de entre 22 y 45 años, que cuenten con un nivel de ingreso mayor a los \$10,000 pesos y que sean afines al deporte.

Manejaremos nuestras relaciones con los clientes a través de tres plataformas, nuestra aplicación, una estrategia de mailing para fidelizar y redes sociales para generar mayor alcance.

Nuestra estructura de costos se basa en mantener al capital humano, invertir en tecnología para el mantenimiento y optimización de la plataforma, así como generar patrocinios y acciones de publicidad con nuestros colaboradores.

Mantendremos nuestra fuente de ingresos a través de canales múltiples de publicidad.

Tomando en cuenta todas estas características es como podremos dar inicio al proyecto y llevarlo por el camino que queremos.

Plan de acción estratégico

Cambio de proveedor:

Retomando la Ley de Metcalfe, la cual define el valor de una red en función del número de elementos dentro de la misma, en la medida en que más usuarios interactúen entre ellos dentro de nuestra plataforma será más “costoso” para ellos cambiar de plataforma, pues la interacción social entre usuarios y expertos se enriquece en la medida en que más personas participen de la misma.

Ingresos recurrentes:

La venta de publicidad está garantizada en la medida que el interés por los deportes sigue siendo una constante dentro del estilo de vida de la sociedad actual.

Ganancias vs. Gastos:

La inversión más fuerte se plantea en las etapas iniciales, durante el desarrollo y la validación de la plataforma, por lo que la estructura de costos nos permite alcanzar una economía de escala. La parte de las ganancias estará en función del aumento de usuarios y de la cantidad y calidad de sus perfiles, para que, en base a estos, las empresas que se publicitan en nuestra plataforma pueden enfocar de manera más eficiente sus mensajes y contenidos.

Generar una estructura revolucionaria de costos:

En este apartado un área a analizar es el desarrollo de nuevas tecnologías, ya que para estar a la vanguardia en plataformas digitales es necesario brindar de manera constante alternativas innovadoras; plataformas como Facebook, Snapchat, LinkedIn invierten fuertes sumas de manera constante en el desarrollo de nuevos servicios, el enfoque de costos para poder hacer frente a este desafío es un área de oportunidad que hemos encontrado.

Otros que hacen el trabajo:

Nuestra plataforma tiene una ventaja que se basa en que los expertos deportivos generarán el contenido, evitando así pasar por el oligopolio de la información deportiva vía las cadenas deportivas; su principal motivador es ser percibido como experto y además tener un beneficio tangible adicional gracias a la medición del desempeño de parte de los consumidores de información.

Esta ventaja irá aumentando según exista mayor tracción de consumo de información y los expertos obtengan recompensas por sus esfuerzos en la creación de contenido. Brindar un espacio de interacción social enfocado completamente en el ámbito deportivo.

Escalabilidad:

La plataforma tiene la capacidad de replicarse en diferentes mercados a nivel mundial, ya que las particularidades de la interacción social se ven cubiertas en el momento de que los expertos (generadores de contenidos) son miembros de la misma cultura y por lo tanto mucho mayor nivel de entendimiento de la manera de comunicar la información deportiva.

Así mismo, gracias a ser una plataforma web, el costo de entregar una unidad más (o varias unidades) una vez que la plataforma fue establecida es cercano a cero, y el aumento en el consumo de nuestros servicios (cargas de contenido) se puede ir ajustando y aumentando según sea necesario.

Protección de la competencia:

Este apartado es el eje central de cualquier empresa y en el caso de las empresas basadas en tecnología una constante búsqueda por la innovación.

Hay que desarrollar estrategias puntuales mediante las que nos podamos proteger de las acciones que lleve a cabo nuestra competencia, o en su defecto hacer frente a ellas.

Es importante hacer un constante análisis de la industria mediante el que podamos identificar tendencias que nos permitan predecir movimientos que nuestra competencia llevará a cabo y que nos podrían afectar de forma directa o indirecta.

Debemos de tener un set de competidores claros, tanto los que son directos como los que podrían llegar a afectar otras secciones de nuestra empresa.

Cuadro estratégico del negocio:

Elemento estratégico	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
El negocio o punto de venta	Desarrollo de plataformas que	Lanzamiento de las plataformas y análisis	Continuo mantenimiento y

	ofrecerán la solución validada, trabajando en conjunto con Ingenieros y Diseñadores UX para noviembre de 2017. Generando la primer	de la interacción de los usuarios con el producto. Seguir con un proceso de optimización de la plataforma y mejoras a partir de las retroalimentaciones de los usuarios.	optimización de la plataforma. Identificar nuevos dolores de nuestros clientes a través de los que se pueda innovar en el producto y ofrecer nuevas soluciones.
Estrategia de ventas	Atraer a potenciales inversionistas que estén dispuestos a invertir capital mediante la reserva de espacios publicitarios exclusivos.	A través de la publicidad que se ha colocado con los primeros anunciantes, generar un equipo de ventas que haga la labor de traer a un mayor número de anunciantes.	Comercializar los espacios publicitarios, pero darle un mayor enfoque a la venta de información referente a los hábitos de consumo que se han detectado a través de la plataforma en digital.
Estrategia de financiamiento	Mediante las inversiones que se generen a través de la venta de espacios publicitarios e inversiones privadas de socios.	Debemos de continuar en la búsqueda de capital privado, de esta forma las ganancias que se generen a través de la publicidad se podrán ir al mantenimiento de la empresa.	Para este punto continuar generando ganancias que mantengan a la empresa y den pie a llevarla a un mayor nivel de crecimiento.
Planes de crecimiento	Terminar el desarrollo de la plataforma multicanal para hacer el lanzamiento y comenzar a generar ganancias.	Con la data que se obtiene a través de los usuarios de la plataforma es importante generar un modelo en el que se pueda comercializar esta información para que las marcas anunciantes obtengan insights de sus clientes.	Explorar nuevas oportunidades de negocio a través de los diferentes dolores que se identifiquen en nuestros usuarios mediante su interacción con la plataforma.

Bibliografía

- AMIPCI. (2016): Estudio sobre los hábitos de los usuarios en Internet en México 2016
- Blank, S. y Dorf B. (2012). The StartUp Owner's Manual: K&S Ranch
- Blank, S. (2013) Why the Lean Start-Up Changes Everything: Harvard Business Review.
- Ries, Eric (2011). Lean Startup. Crown Business Publishing
- Levitt, Theodore (2006). What business are you in. Harvard Business Review.
- Levitt, Theodore (1975). Marketing myopia. Harvard Business Review.
- Grassmann, O., Frankenberger, K. y Csik M. (2014) The Business Model Navigator: Pearson
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010) Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley
- Agilent Technologies. (2012) Functional Test System en: http://www.keysight.com/upload/cmc_upload/All/E6198B-SLU_User_Manual.pdf?&cc=MX&lc=eng (consultado el 17 de Abril 2017)
- Agilent Technologies. (2010) Familia de unidades de adquisición de datos en: <http://literature.cdn.keysight.com/litweb/pdf/5965-5290ESE.pdf?id=1000031228:epsq:dow> (consultado el 17 de Abril 2017)
- (2017) Creación de logos seguros en: <https://secure.logomaker.com/es/step3/parent/3914998?lastsave=e3013d8fbcf2016783d369142a32076c> (consultado el 9 de Abril 2017)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith A. (2014) Value Proposition Design: Wiley.
- Videos de Steve Blank: <https://www.youtube.com/watch?v=jqDpnkO1OSs&list=PLGZOQ6tn24N8allfkurb5HIP0s6MCzxr>
- Video para descubrir el lienzo de modelos de negocio Strategyzer (<https://strategyzer.com/canvas>)

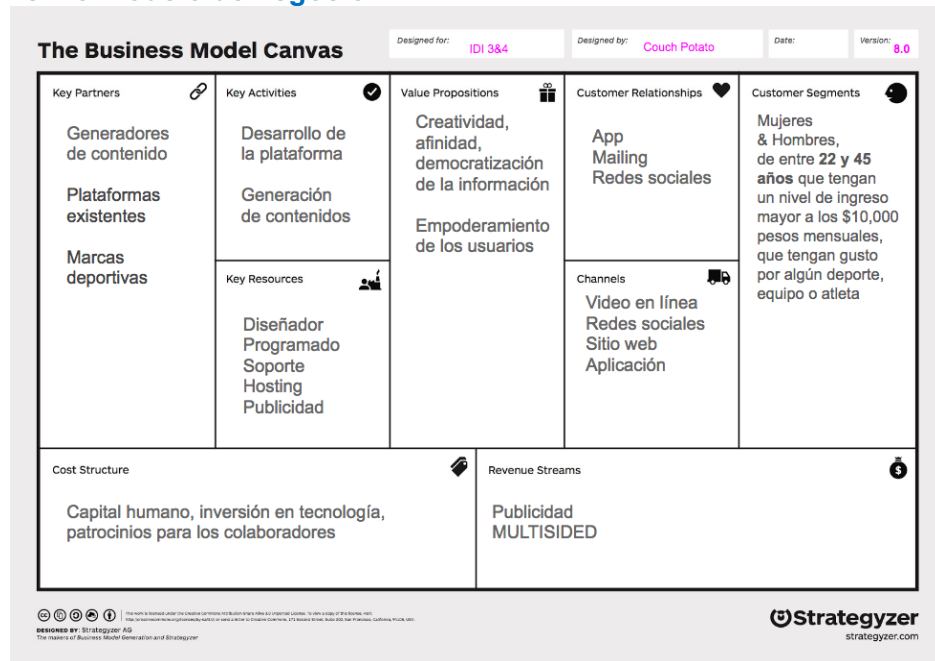
Anexos

1. Anexo 1. Arquetipo del cliente

Arquetipo: PIED		
	PROBLEMAS: <ul style="list-style-type: none"> • Demasiada datos • Saturación • Mala calidad en la información • Pocos momentos para acceder a la información 	ESTILO DE VIDA: <p>Ver deporte una vez a la semana Se mantiene informado del deporte Uso de apps para estar enterado Sentir que sabe y que no lo "hacen tonto" Que lo corrijan Ser percibido como un experto</p>
	MOMENTOS PROBLEMA / NECESIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación social • Durante la convivencia social • Cuando está buscando info • Conflicto de creencias a partir de la empatía • Autopercepción (imagen) 	DÓNDE LO ENCUENTRO: <ul style="list-style-type: none"> • Viendo el deporte (bares, restaurantes) • Universidades • "Junto al garrafón" • en las oficinas • En los gimnasios • En redes sociales

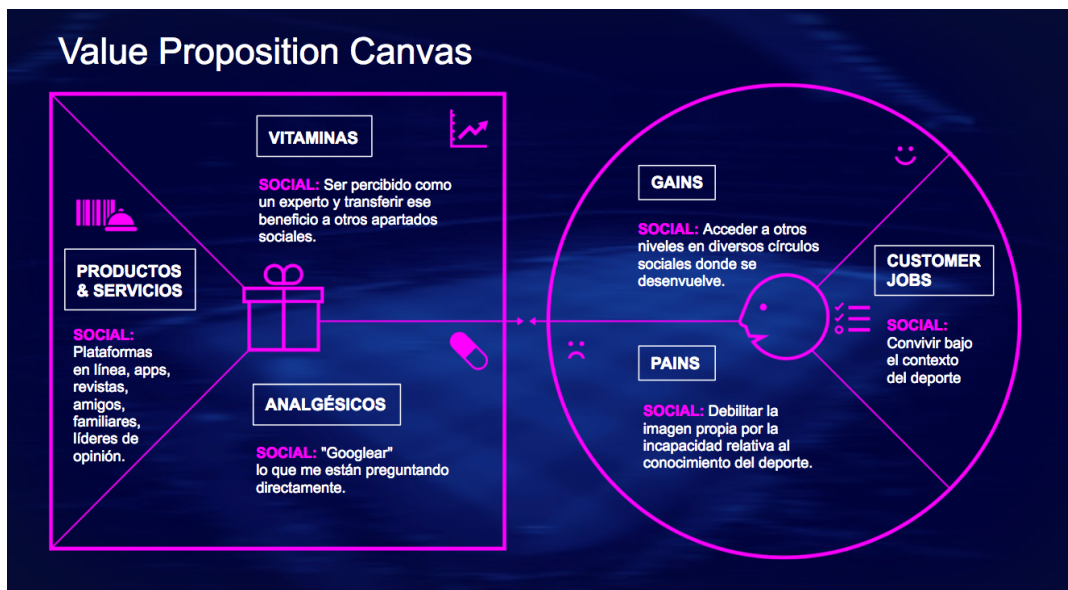
"Arquetipo de cliente validado"

2. Anexo 2. Lienzo modelo de negocio



“Lienzo modelo final de negocios, strategyzer.com”

3. Anexo 3. Lienzo de propuesta de valor



“Imagen de Lienzo de propuesta de valor validado”

4. Anexo 4. MVP



"Primer prototipo, Evolución del prototipo".



"Prototipo final, Evolución del prototipo".